



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE**

**ELENICE GOMES BARBOZA DO EGITO**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO  
ESCOLAR: dificuldades e possibilidades**

**João Pessoa  
Agosto 2014**

**ELENICE GOMES BARBOZA DO EGITO**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO  
ESCOLAR: dificuldades e possibilidades**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, como requisito parcial à obtenção do grau de *Licenciatura em Pedagogia*.

**ORIENTADOR:** Dr. Fábio do Nascimento Fonsêca

**João Pessoa  
Agosto 2014**

**ELENICE GOMES BARBOZA DO EGITO**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO  
ESCOLAR: dificuldades e possibilidades**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em  
Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba –  
UFPB, como requisito parcial à obtenção do grau de  
Licenciatura em Pedagogia.

Resultado: \_\_\_\_\_

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Fábio do Nascimento Fonsêca  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marilene Salgueiro

Membro da Banca

---

Prof<sup>a</sup> Ms. Tatiana de Medeiros Sousa

Membro da Banca

E29c Egito, Elenice Gomes Barboza do.

O coordenador pedagógico no cotidiano escolar: dificuldades e possibilidades / Elenice Gomes Barboza do Egito. – João Pessoa: UFPB, 2014.

37f.

Orientador: Fábio do Nascimento Fonsêca  
Monografia (graduação em Pedagogia) – UFPB/CE

1. Educação. 2. Coordenador pedagógico. 3. Prática pedagógica. I. Título.

UFPB/CE/BS

CDU: 37 (043.2)

Ao meu pai (in memoriam), a minha mãe, a minha irmã e sobrinhos e, em especial, ao meu esposo Dean Owysen do Egito e nosso filho Lorenzo Thor que estiveram do meu lado durante essa minha jornada em busca do conhecimento.

**Dedico**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao grandioso DEUS, que criou todas as coisas e proporcionou ao ser humano conhecimentos importantes nas diversas linhas do saber.

Ao meu orientador Fábio do Nascimento Fonsêca por todo o conhecimento passado, pelas excelentes supervisões, orientação e por ter me ensinado a percorrer meu próprio caminho nessa trajetória.

A todo corpo docente da UFPB, pela transmissão segura, dedicada e paciente da informação e experiência, nos fazendo evoluir.

Aos colegas de curso, pela amizade e alegria em compartilhar, tanto dos conhecimentos, como o anseio de se superar e ir além, em busca de maiores e melhores conhecimentos e experiências.

Aos Coordenadores Pedagógicos, por terem contribuindo com informações valiosas para a presente pesquisa.

A todos os familiares e amigos pelo constante incentivo, apoio integral, paciência, compreensão, ajudando-me assim, a vencer mais um obstáculo.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

Deixaria para você, se pudesse, o respeito àquilo que é indispensável.

Além do pão, o trabalho. Além do trabalho, a ação. E quando tudo mais faltasse, um segredo: o de buscar no interior de si mesmo a resposta e a força para encontrar a saída.

**(Mahatma Gandhi)**

## RESUMO

Em nosso contexto atual da educação se sabe que educar não é um trabalho fácil e que se exige muito para que essa formação humana aconteça. Com isso, cresce a importância do coordenador pedagógico que é uma das figuras que busca direcionar o trabalho pedagógico na escola em que atua. Reconhecendo seu papel e planejando seu tempo de acordo com as atividades que lhe cabe conseguirá manter a motivação do corpo docente, definir e deixar claro que caminhos tomar, desempenhar e buscar constantemente ser um transformador, articulador, orientador, integrando todos os envolvidos nesse processo. O presente trabalho busca compreender melhor o papel do coordenador pedagógico na escola, revelando suas dificuldades e desafios, além de mostrar diretrizes básicas para desempenhar seu papel com sucesso.

**Palavras-chave:** Educação. Coordenador pedagógico. Prática Pedagógica.



## **ABSTRACT**

In our current context of the education system, it is known that education is not an easy job and it takes a lot to make this human formation to happen. With this, grows the importance of the pedagogical coordinator who is one of the figures seeking to direct the educational work in the school. Recognizing their role and planning the time wisely, he will maintain the motivation of the teachers, define and make clear which paths to take, play and constantly strive to be a transformer, organizer, supervisor, integrating all involved in this process. This study aims to better understand the role of the educational coordinator at the school, show their difficulties and challenges, in addition to showing basic guidelines to perform their role successfully.

**Keywords:** Education. Pedagogical coordinator. Pedagogical Practice.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA.....</b>	<b>13</b>
<b>3 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO COORDENADOR PEDAGÓGICO .....</b>	<b>19</b>
3.1 DIRETRIZES BÁSICAS PARA O SUCESSO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO.....	21
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>24</b>
4.1 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	25
4.1 TIPO DE ESTUDO .....	26
4.2 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS .....	26
4.3 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS .....	26
4.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	26
<b>5 O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO ESCOLAR.....</b>	<b>27</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação escolar no século XXI é um dos assuntos que vem sendo amplamente discutido, no sentido de formação humana, tendo em vista as necessidades e exigências colocadas pela sociedade atual. Educar é uma tarefa que exige empenho, persistência, autenticidade e continuidade. Para dar conta dos papéis e tarefas que lhe são dirigidos, é preciso que o trabalho pedagógico escolar seja realizado de forma conjunta, onde a comunidade participe em prol de uma educação de qualidade, comprometida com a formação necessária para plena formação humana, para o exercício crítico da cidadania e para a inserção produtiva no mundo do trabalho. Neste sentido, é fundamental que a organização do trabalho escolar esteja construída de maneira a garantir o efetivo funcionamento da instituição e o alcance de suas finalidades sociais.

Com base em tais considerações, o coordenador pedagógico representa um profissional importante para colaborar com o bom desempenho da educação escolar, de maneira a garantir o trabalho coletivo, em função dos objetivos da instituição e do cumprimento de sua função. Em meio ao conjunto de atores que constituem a equipe escolar, o coordenador pedagógico é o profissional responsável por garantir a coesão, a unidade e o engajamento de todos no compromisso de construir uma educação de qualidade.

O coordenador pedagógico deve opinar, expor seu modo de pensar e procurar direcionar o trabalho pedagógico para que se efetive a qualidade na educação. A coordenação pedagógica na trajetória histórica da pedagogia representa a superação de todas as habilitações, o avanço e a superação da perspectiva da supervisão escolar, cujo foco estava mais centrado no controle da tarefa pedagógica e na fiscalização do trabalho docente. A ideia subjacente ao trabalho da coordenação pedagógica avança na superação desta perspectiva, colocando-se como elemento de suporte ao trabalho dos professores e de apoio à realização do processo de ensino-aprendizagem.

Como afirma **GIANCATERINO**, o coordenador pedagógico se direciona para a construção de uma ação colaborativa no processo educativo, reconhecendo, apoiando, assistindo, sugerindo, participando e inovando práticas, ações e procedimentos, pois tem sua “especialidade” nucleada na conjugação dos elementos do currículo: pessoas e processos. Desse modo, caracteriza-se pelo que congrega, reúne, enfim como um articulador. O coordenador pedagógico, neste contexto, é um membro participativo da organização do trabalho educativo escolar, que auxilia o docente a estruturar melhor sua prática pedagógica.

Evidentemente, o reconhecimento da contribuição que a coordenação pedagógica pode oferecer ao trabalho da instituição escolar não significa ignorar que esta contribuição também não enfrente dificuldades, limites e obstáculos. Muitas vezes, essa contribuição não se consolida, resultando na falta de uma ação pedagógica e na dificuldade em conduzir um bom relacionamento entre coordenador pedagógico e professores. Este trabalho, nesta perspectiva, focaliza o trabalho do coordenador pedagógico, a partir de sua compreensão do mesmo como suporte teórico para refletir e enfocar o papel do coordenador pedagógico e o apoio aos docentes (VASCONCELLOS, 2007). De modo mais específico, objetiva levantar as dificuldades encontradas neste processo, na visão dos próprios coordenadores pedagógicos, buscando ainda apontar alternativas para a superação das mesmas.

O coordenador pedagógico é levado a assumir várias funções. É responsável pela construção de uma equipe escolar comprometida, acompanhando de perto o trabalho escolar de professores e alunos, devendo buscar sempre uma boa relação com os envolvidos. Mas que nem sempre sua função é vista de uma forma positiva por ele ser o responsável por atribuir as atividades necessárias para o bom desempenho da tarefa pedagógica da escola e por cobrar responsabilidades do conjunto de atores que atuam na instituição escolar. Isto, muitas vezes, acaba por criar resistências ao trabalho. Noutras vezes, o próprio coordenador, acaba se tornando uma figura autoritária, dificultando o engajamento coletivo e comprometendo a efetividade do trabalho escolar.

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa baseada em referências, observações e questionamentos realizados em três Escolas Municipais de João Pessoa sobre o coordenador pedagógico e o apoio aos docentes, objetivando compreender essa relação, especialmente em suas dificuldades.

Esta pesquisa tem o objetivo de discutir as dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico no espaço escolar que é um espaço coletivo, no qual, atuam diferentes profissionais. Para isto, organizamos este trabalho de modo que se possa compreender o papel do coordenador pedagógico na escola; Levantar informações sobre as dificuldades percebidas pelo coordenador pedagógico e descrever fatores que contribuam para a superação dessas dificuldades encontradas pelo coordenador. Buscaremos entender melhor, através da presente pesquisa, as razões das dificuldades encontradas por esses profissionais da educação e vislumbrar meios de superação das mesmas, de forma a assegurar a efetividade de sua importante contribuição no apoio aos docentes.

O trabalho foi realizado com a aplicação de um questionário aplicado em João Pessoa, com os coordenadores pedagógicos de três escolas municipais, a saber: A Escola Municipal

Almirante Barroso, Escola Municipal Francisco Edward de Aguiar e a Escola Municipal Euclides da Cunha, analisando assim os problemas, desafios e dificuldades encontradas por eles.

A escolha do estudo sobre o coordenador pedagógico, desafios enfrentados pelo mesmo e o apoio aos docentes buscou compreender como se organiza a prática pedagógica mediatizada pela articulação do coordenador pedagógico no cotidiano da escola e no apoio a formação continuada dos professores. Trata-se de uma temática extremamente pertinente para os profissionais e estudantes da área da educação. Além disso, a escola, espaço de atuação dos coordenadores, mantém uma forte relação dialética com a sociedade, pois ao mesmo tempo em que a reproduz, a transforma. Com isso, esta pesquisa é essencial para a sociedade como um todo.

Além desta introdução, este trabalho está estruturado em mais cinco capítulos e considerações finais. Nos dois próximos capítulos, levantamos os referenciais teóricos para a discussão da temática, enfocando o papel do coordenador pedagógico na escola e as dificuldades encontradas pelo mesmo na concretização deste papel. Na sequência, são apresentados a metodologia e os resultados do estudo, finalizando as conclusões nas considerações finais.

## 2 PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA

O que agora chamamos de coordenação pedagógica tem as suas bases, como já dissemos na introdução deste trabalho, na supervisão escolar que se desenvolveu no Brasil, representando um avanço em relação às perspectivas que estão na origem das práticas da supervisão no país.

A supervisão escolar tem suas origens no Brasil por volta do século XVI, com a presença dos jesuítas, e evolui, ao longo dos períodos da Colônia e do Império, como prática relacionada à direção de estudos. Foi no fim do Século XIX e início do século passado que a supervisão escolar chega ao Brasil, a partir da inspiração no modelo norte-americano de supervisão escolar, o qual surgiu do modelo de supervisão no interior das fábricas, relacionado à divisão técnica do trabalho e fundamentado na administração científica de Taylor e Fayol (MEDEIROS e ROSA, 1987). Esse modelo de supervisão, que se caracterizava mais como inspeção (controle), predominou durante muito tempo, somente aos poucos assumindo caráter mais educativo, de apoio ao professor.

Durante a década de 1950, à época da guerra fria, quando o Brasil estabeleceu acordos de cooperação econômica e social com os Estados Unidos, deu-se a criação do PABAE (Programa Americano-Brasileiro de Assistência ao Ensino Elementar) que pela primeira vez levou supervisores brasileiros para serem treinados nos Estados Unidos, com o propósito de serem multiplicadores do modelo de supervisão norte-americano.

Foi, no entanto, à época do regime autoritário instaurado pela ditadura militar com o golpe de 1964, e sob a inspiração de uma concepção tecnicista de educação, que os supervisores passaram, a partir da Lei 5.540/69, a ser formados no curso de Pedagogia, como uma das habilitações do mesmo, ao lado da Orientação Educacional e da Administração Escolar. A presença destes supervisores nas escolas, a partir deste contexto, se caracterizou pelo exercício da função de controle do ensino, sob o argumento da sua melhoria, e tendo como referência critérios de eficiência e eficácia. Caberia ao supervisor responsabilizar-se pelo acompanhamento, controle e direção das atividades da escola e do trabalho dos professores, tal como descreve Urban (apud VASCONCELLOS, 2002 p. 86):

De acordo com a lei nº 5.693/71 que a instituiu como serviço específico da escola de 1º e 2º graus (embora já existisse anteriormente). Sua função era, então, predominantemente tecnicista e controladora e, de certa forma, correspondia à militarização Escolar (...).

Somente mais adiante, com o fim da ditadura militar e no contexto das lutas pela redemocratização da sociedade brasileira, o modelo tradicional e tecnicista de supervisão escolar vai sendo substituído pela ideia de coordenação pedagógica (VASCONCELLOS, 2002), inspirada numa concepção de trabalho coletivo que busca superar a dicotomia que existia na escola até bem pouco tempo e que separava o trabalho dos técnicos (supervisores e orientadores) do trabalho dos professores. O papel do supervisor escolar e do orientador educacional passa a ser assumido pelo mesmo profissional. Com isto, começa a surgir a função de coordenação pedagógica na escola, em geral uma atribuição do pedagogo e definida por Rangel (2001) como ordenação em comum do trabalho.

Na literatura pesquisada, a partir do entendimento acima esboçado, existe um consenso de que o papel do coordenador pedagógico é agregar ações pedagógicas que promovam a qualidade no desempenho do processo ensino-aprendizagem. Para isto, existe a necessidade do diálogo, trocas e interações entre o coordenador pedagógico e os demais participantes da escola, sobretudo os docentes.

É notório que as diferentes funções do coordenador pedagógico podem ser alteradas dependendo da legislação: municipal ou estadual. Também podem ser modificadas dependendo da postura da escola ou, ainda, na situação em que as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional são desempenhadas por uma só pessoa ou por professores. Independente desse entendimento da realidade nacional, o que se deve compreender é que o coordenador pedagógico é o principal responsável por: supervisionar, assessorar, acompanhar, apoiar e avaliar as atividades pedagógicas curriculares e, prioritariamente, assistir aos discentes com técnicas didático-pedagógica para elevar a possibilidade de compreensão do estudante às diferentes disciplinas que ele necessita se apropriar. Outra importante atribuição do coordenador pedagógico é fortalecer o relacionamento com os pais, com a comunidade e com escola (SANTOS e OLIVEIRA, 2008).

Refletindo sobre o coordenador pedagógico que, antigamente, tinha como papel principal controlar e vigiar o trabalho dos docentes podemos dizer que hoje se mostra com uma nova característica: a de ser aliado dos docentes no sentido de colaborar para que o cotidiano dos professores seja produtivo, sem ser carregado, e trabalhar com eles na formação continuada. Mas para que isso ocorra, um bom planejamento é fundamental, pois nele estão contidas as bases primordiais para um bom funcionamento de toda prática pedagógica no cotidiano escolar.

Como afirma Zen (2012):

O coordenador pedagógico é corresponsável pela sala de aula, pelo trabalho realizado pelo professor e pelos resultados dos alunos. Ele faz parte do corpo de professores e sua função principal se divide entre a formação de professores e a gestão do Projeto Político Pedagógico da escola. P.8

Na situação atual da educação brasileira, cresce a importância do coordenador pedagógico, que representa um dos sujeitos que procura direcionar o trabalho pedagógico na escola em que atua para que se concretize a qualidade em todo o processo educacional. Podemos dizer que o coordenador pedagógico é um educador especializado em manter a motivação do corpo docente e articular o compromisso coletivo em torno dos objetivos e finalidades do trabalho escolar. Para isto, deve, ao mesmo tempo, exercer liderança e demonstrar competência, definindo claramente que caminhos tomar, que papéis devem ser propostos a se cumprir, buscando firmemente ser transformador, trabalhando em parceria, integrando a escola e a comunidade na qual se insere. Superando, assim, a visão negativista que caracterizou as práticas de supervisão de antes. Falando sobre esta visão negativista, Vasconcelos (2002, p. 86) diz que:

Começamos pela definição negativa, qual seja, por aquilo que a supervisão não é (ou não deveria ser): não é fiscal de professor, não é dedo-duro (que entrega os professores para a direção ou mantenedora), não é pombo correio (que leva recado da direção para os professores e dos professores para a direção), não é coringa/tarefeiro/quebra galho/salva-vidas (ajudante de direção, auxiliar de secretaria, enfermeiro, assistente social, etc.), não é tapa buraco (que fica "toureando" os alunos em sala de aula no caso de falta de professor), não é burocrata (que fica às voltas com relatórios e mais relatórios, gráficos, estatísticas sem sentido, mandando um monte de papéis para os professores preencherem - escola de "papel"), não é de gabinete (que está longe da prática e dos desafios dos educadores), não é dicário (que tem dicas e soluções para todos os problemas, uma espécie de fonte inesgotável de técnicas, receitas), não é generalista (que entende quase nada de quase tudo) (VASCONCELLOS, 2002, p. 86)

Acerca da visão positiva da prática de coordenação, Vasconcellos (2002) afirma que a supervisão pedagógica, entendida como coordenação, é a articuladora do Projeto Político-Pedagógico, organizando a participação, a reflexão em torno da prática educativa da escola,



assim propiciando que os educandos aprendam e se desenvolvam plenamente. A concepção de supervisão se transforma na medida em que se destaca o pedagógico, a sistematização e integração do trabalho numa linha da interdisciplinaridade. Vasconcellos diz ainda que:

É importante lembrar que, antes de qualquer coisa, a coordenação é exercida por um educador, e como tal deve estar no combate a tudo aquilo que desumana a escola: a reprodução da ideologia dominante, o autoritarismo, o conhecimento desvinculado da realidade, a evasão, a lógica classificatória e excludente (repetência ou aprovação sem apropriação do saber), a discriminação social na e através da escola, etc. (VASCONCELLOS, 2002, p. 87).

É necessário, portanto, que o coordenador veja sua tarefa como realmente pedagógica, estando presente com os professores, destacando os problemas e procurando soluções, conhecendo as crianças, ou seja, ser um profissional realmente atuante, tornando a tarefa do professor menos dura e contribuindo acima de tudo para o sucesso da escola. Além disso, o coordenador pedagógico deve estar colaborando com a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), afinal, o coordenador é aquele agente de transformação no cotidiano escolar, responsável pela construção e reconstrução da ação pedagógica, com vistas à construção e articulação coletiva do Projeto Político Pedagógico.

A visão que Freire apud Brandão (1982) aponta é que o coordenador pedagógico é um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem na escola. Ele também é responsável em orientar os docentes a aprofundar a visão sobre suas práticas, resgatando a autonomia docente sem se desconsiderar a importância do trabalho coletivo. Agindo como um parceiro do professor, o coordenador vai transformando a prática pedagógica.

Conforme Vasconcellos (2007) essa práxis é composta das dimensões: reflexiva ao auxiliar na compreensão dos processos de aprendizagem; organizativa ao articular o trabalho dos diversos atores escolares; conectiva por possibilitar interrelação entre os professores, gestores, funcionários, pais e alunos; interventiva quando modifica algumas práticas arraigadas que não traduzem mais o ideal de escola e por fim, avaliativa, ao estabelecer a necessidade de repensar o processo educativo em busca de melhorias. Nesse sentido, o papel desse profissional deve ser entendido como um ato de reflexão constante, só assim se afastará da visão de controle.

A coordenação pedagógica deve ser entendida como uma assessoria permanente e continuada em auxílio ao trabalho dos professores. Piletti (1998, p. 125) aponta quatro dimensões como as principais atribuições do coordenador pedagógico:

- Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- Fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem constantemente em relação ao exercício profissional;
- Promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- Estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que surgem.

O coordenador pedagógico tem como principal função o de ser um articulador entre todos os que compõem a escola, cabe o entendimento de que ele atua num espaço de mediação e de interação entre todos. Portanto, o entrosamento é fundamental para a busca de rumos coletivos que coordenem o trabalho pedagógico pelo diálogo e compartilhamento de decisões.

Nessa situação, o coordenador enfrenta o desafio de construir seu perfil de atuação contribuindo para a melhoria da qualidade da escola e das condições de exercício profissional dos docentes.

Portanto, o papel do coordenador pedagógico é ampliar e articular as ações pedagógicas fazendo com que as condições necessárias para o desempenho do processo ensino-aprendizagem ocorram. Assim sendo, a habilidade de articulador permitem que o diálogo e as interações entre o coordenador pedagógico e os demais envolvidos na escola, especialmente os professores aconteça destacando, dessa forma, o caráter de coordenador das práticas pedagógicas do professor, supervisionando, ajudando e instigando a tomar novos rumos, novas estratégias e metodologias de ensino que ajudem no processo de ensino-aprendizagem (ANDRADE E ANJOS, 2007).

O desempenho do coordenador pedagógico vai além do apoio e orientação ao professor perante o processo difícil que é o de ensino e de aprendizagem. A própria atmosfera da escola é uma mistura de diferentes realidades, seja ela de caráter econômico, social, cultural ou político, ainda podemos dizer que a individualidade e as relações dos grupos são fatores que também estão presentes na escola e que contribuem para transformar o cotidiano do coordenador pedagógico.

Sabemos do grande desafio que é ser coordenador pedagógico e de superar o fracasso escolar e a qualificação constante do professor e do ensino, mas sem hesitar, o coordenador que consegue envolver os integrantes de sua equipe no processo de ensino aprendizagem, sempre cultivando as relações interpessoais, estimulando e dando valor à formação dos docentes e a sua também, aumentando assim sua habilidade para saber como lidar com a diversidade dos envolvidos, dialogando e debatendo as necessidades da realidade vivida em seu meio escolar, sempre com o intuito de construir uma educação de qualidade, tendo um olhar diferenciado e sabendo organizar seu tempo, certamente desempenhará bem seu papel. Porém querer ser um bom coordenador desempenhando bem seu papel não basta. É preciso que a escola consinta e verdadeiramente almeje ter mais qualidade.

### 3 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Inserido no papel do coordenador pedagógico emerge o caráter de orientador das práticas do professor, pois a ele cabe a competência de supervisionar, orientar e estimular a adoção de novas estratégias e metodologias de ensino que contribuam no processo ensino-aprendizagem.

A atuação do Coordenador Pedagógico pode vir a gerar discussões no interior da escola. Tal profissional, tão importante no espaço escolar e pouco valorizado, exerce em seu cotidiano, uma série de ações. Com isso, debates constantes relacionados à função desse profissional têm surgido nos últimos anos. Igualmente, incompreensões, dificuldades e resistências ao seu trabalho.

Conforme Lima e Santos (2007. p.79)

Várias metáforas são construídas sintetizando o seu papel e função na escola com distintas rotulações ou imagens, dentre elas, a de “*bom-bril*” (mil e uma utilidades), a de “*bombeiro*” (o responsável por apagar os fogos dos conflitos docentes e discentes), a de “*salvador da escola*” (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos).

As referidas autoras complementam o pensamento afirmando que o coordenador pedagógico assume, ainda, uma função de gerenciamento na escola: “atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das “emergências” que lá ocorrem, isto é, como um personagem “resolve tudo” e que deve responder unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola”. (LIMA; SANTOS, 2007, p. 79).

Ao exercer essas diferentes funções, o coordenador pedagógico tende a agir como uma verdadeira máquina multifuncional atuando no ensino e aprendizagem dos discentes para sua melhoria. Diante das cobranças e tarefas que lhe são impostas, isso gera uma enorme dificuldade no desenvolvimento de seu trabalho e a definição do seu campo de atuação na unidade escolar.

A escola, com seus diferentes envolvidos, tende a apresentar desafios para envolver, articular e promover a ação de pessoas nos processos democráticos de participação. Nesse sentido, transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências é um caminho para melhorar nossa sociedade e é um desafio de todos, ou seja,

diretores, professores, pais, alunos e funcionários. Dentre todos estes, o coordenador pedagógico acaba sendo o mais sobrecarregado com a realização desse desafio, pois buscar uma educação básica de qualidade é a principal finalidade de seu trabalho.

De Rossi (2006, p. 68) afirma que o coordenador pedagógico “esforça-se por unir, desafiar e fabricar, com fios separados e heterogêneos, um tecido escolar, comunitário e social, coerente e unido, em meios de conflitos, oposições, negociações e acordos”.

Bartman (1998, p.1) aponta uma dificuldade que pode se apresentar na vida profissional do coordenador pedagógico se este não conseguir se posicionar claramente.

O coordenador não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não sabe que objetivos persegue. Não tem claro quem é o seu grupo de professores e quais as suas necessidades. Não tem consciência do seu papel de orientador diretivo. Sabe elogiar, mas não tem coragem de criticar. Ou só critica, e não instrumentaliza. Ou só cobra, mas não orienta.

Tal prática prejudica intensamente a função social da escola, ou seja, a educação através do ensino, dificultando a articulação entre a pedagogia de sala de aula e a pedagogia institucional, prejudicando a formação humana dos discentes, docentes, e da própria coordenação.

Para Almeida (2006), o coordenador pedagógico pode ser um agente de mudança das práticas dos professores mediante articulações permeadas por valores, convicções, atitudes; e por meio de suas articulações internas, que sua ação desencadeia nos professores, ao mobilizar suas dimensões políticas, humano-interacionais e técnicas, reveladas em sua prática. A consciência desse papel é fundamental para enfrentar os obstáculos, dificuldades, incompreensões e resistências ao trabalho que buscará desenvolver. É um processo que aponta para dois movimentos: um interno/subjetivo, que se dá na pessoa do professor, ao tomar consciência de sua sincronicidade e outro externo /objetivo, que se dá pela mediação do coordenador via formação continuada. O coordenador, quando planeja suas ações, atribui um sentido ao seu trabalho.

Observa-se que a escola não se transformou com a mesma velocidade que as inúmeras alterações sociais e avanços tecnológicos. Sabe-se que a atuação da escola a respeito dos alunos não corresponde às exigências da atualidade para vencer os obstáculos da época presente e do futuro, de modo a compreender que a aprendizagem dos discentes não termina com um diploma e que ele deve ser preparado para exercer sua cidadania. Esse é mais um desafio para o coordenador pedagógico, que precisa agir diretamente no enfrentamento dessas

demandas sociais, com uma proposta educativa que traga uma visão clara de planejamento, objetivos, conteúdos, metodologia e avaliação.

Além disso, muitos dominam o conteúdo, mas não conseguem se harmonizar com os pressupostos educacionais e metodológicos para ensinar, ou seja, ele domina o conteúdo, porém necessita de contribuições pedagógicas, essenciais ao processo ensino aprendizagem. Sendo assim, o coordenador pedagógico precisa buscar e desencadear na escola uma metodologia constante de desenvolvimento contínuo de reflexão e ação sobre o ensino e as práticas pedagógicas.

De acordo com Amado e Monteiro (2002, p. 4):

As redes de ensino, sejam elas públicas ou privadas, devem assegurar aos professores condições para que sigam aprendendo ao longo de todo o exercício profissional, pois esta é uma das condições fundamentais para garantir a boa qualidade da docência. E o coordenador pedagógico, em parceria com a direção escolar, tem entre suas funções articular redes de aprendizagem que instalem e sustentem processos de formação e (auto) formação de professores.

O coordenador pedagógico ao se posicionar no papel de formador do corpo docente estará assumindo a responsabilidade junto aos professores pela qualidade do ensino na escola, lembrando que essa qualidade de ensino se dá por meio do trabalho coletivo e feito pela comunidade escolar, mas cada profissional deve ter seu campo de atuação delimitado. Para isto, necessitará desenvolver atividades que consolidem uma aprendizagem significativa, assegurando um trabalho harmônico e de qualidade entre a coordenação pedagógica e os docentes. Com isso, tem a responsabilidade de assumir um trabalho que necessita estar articulado aos princípios pedagógicos assumidos pela escola, por meio de uma leitura sistemática e intencional da realidade contextual.

### 3.1 DIRETRIZES BÁSICAS PARA O SUCESSO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

O coordenador precisa entender sua função e reconhecer seu papel de formador, transformador, articulador e supervisor e planejar seu tempo com sabedoria fundamentado no progresso e qualificação do trabalho, ou seja, articulando e sendo o intermediário entre os docentes e a organização escolar fazendo, assim, aquilo que lhe cabe e deixando de lado as

atividades que não são suas atribuições. Só assim ele conseguirá fazer o seu trabalho de forma eficaz na formação continuada dos professores e em seus afazeres do cotidiano.

Como afirma Aires e Silva (2011) no seu trabalho intitulado: A importância do coordenador pedagógico no contexto social.

O coordenador pedagógico não age aleatoriamente, deve possuir uma agenda de trabalho baseado na qualificação e na melhoria e na dinâmica da própria escola, sendo produtivo na superação das necessidades pendentes. O seu olhar deve ser de observador, argumentador e planejador, considerando atingir aos objetivos escolhidos como metas de ensino. (AIRES E SILVA, 2011)

Para dar conta da dimensão do desafio que é ser coordenador pedagógico ele precisa incluir a seu favor certas características, lembrando que não podemos determinar uma representação acabada para o coordenador, pois é possível fazer a coordenação pedagógica de muitas maneiras. Mas podemos dizer que uma boa comunicação, saber o momento de ouvir e falar pode contribuir para uma boa relação de confiança tornando-se mais fácil sugerir e propor ideias e reflexões deixando os professores à vontade para dizer suas dificuldades.

E pensando sobre isso Vasconcelos (2002, p. 86) diz:

E imprescindível procurar construir o relacionamento baseado na confiança. E claro que isto não se faz com discursos vazios ("podem confiar em mim"), mas com atitudes concretas no cotidiano do trabalho, onde o coordenador revela, de fato, a que veio e a quem esta servindo; temos de mostrar aos professores que estamos com eles, no sentido de ajudá-los a terem um trabalho mais adequado do ponto de vista pedagógico, portanto mais realizador, com menor grau de sofrimento e desgaste.

Podemos dizer também que o coordenador precisa ir além do conhecimento teórico porque, para acompanhar o trabalho pedagógico e incitar os docentes. É indispensável ter conhecimento, além de percepção e sensibilidade para identificar tanto as necessidades dos professores como as dos alunos e procurar meios de resolvê-los. Também é imprescindível se manter sempre atualizado buscando fontes de informação e formação sem deixar de refletir sua prática.

Promover um trabalho de coordenador pedagógico não é tarefa fácil, uma vez que as diversas responsabilidades que lhes são atribuídas são complexas. É preciso criar recursos adequados para cada realidade, é necessário mudar práticas pedagógicas e nesse caminho há momentos de medo e insegurança, mas saber trabalhar em equipe e principalmente com ética. Vasconcellos (2002) se posiciona afirmando:

É preciso jogar claro; não ter "duas caras", não ficar com indiretas, cinismo ou sarcasmo. Não entrar no *leva-e-traz*, comentando pelas costas. Cortar na raiz qualquer diz-que-diz-que. Saber guardar sigilo daquilo que for solicitado pelo professor. Ética implica em o sujeito assumir responsabilidades pelos seus atos (ao invés de entrar no "jogo de empurra"). No limite, ética libertadora significa querer o bem, não prejudicar o outro.

Nesse sentido, podemos acrescentar a importância de jamais esquecer de valorizar os que estão a sua volta, acompanhar e avaliar os resultados, pois isso traz bons resultados de superação e apreciação profissional.

Em suma, o enfrentamento das dificuldades no exercício cotidiano de sua tarefa na escola, supõe como lembra Vasconcellos (2002) procurar construir o relacionamento baseado na confiança.

Como lembra Silveira (2002), ao ter clareza de sua função, o coordenador pedagógico, torna-se capaz de organizar o seu tempo, de acordo com as suas obrigações e em favor do trabalho dos professores. Desse modo, tem mais possibilidades de não se deixar engolir pelas demandas do cotidiano (ZEN, 2002), encontrando sentido para a sua prática e construindo uma compreensão coletiva acerca desse sentido com aqueles com quem atua.

Foi com esta compreensão que procuramos desenvolver o estudo empírico envolvido no presente trabalho, buscando elucidar, a partir do entendimento acima esboçado sobre o papel do coordenador pedagógico, as dificuldades enfrentados no cotidiano de sua prática, a partir do testemunho de profissionais que atuam nesta função em escolas públicas no município de João Pessoa, Paraíba.



## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

O traçar de um percurso metodológico tem a finalidade de direcionar o estudo em sua organização básica, tal como selecionar o tipo de estudo a ser desenvolvido. No nosso caso, em particular, optou-se pelo estudo de caso que tem por objetivo retratar a realidade de forma completa (TRIVIÑOS, 1987), pois o pesquisador pode destacar uma situação real procurando revelar os fatos que a envolvem. Com isso, procurou-se esboçar esse caminho à luz da literatura existente e fundamentada no tema a ser trabalhado. Portanto, trata-se de um estudo de caso desenvolvido através de pesquisas bibliográficas e de campo, a partir de uma abordagem qualitativa (LUDKE e ANDRÉ, 1986) que busca aprofundar os significados trazidos pelos dados coletados. Assim, pôde-se estabelecer onde foi realizado o estudo, o processo de coleta de dados, destacar o período necessário para essa coleta da pesquisa e também os materiais utilizados e, por fim, construir o resultado dos dados baseados na pesquisa realizada.

O presente trabalho pretende, portanto, analisar através de pesquisas bibliográficas e de campo as dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico como articulador no seu cotidiano.

Esta pesquisa foi desenvolvida através de visitas a três escolas públicas do município de João Pessoa, nas quais realizou-se aplicação de questionário aberto, que foi respondido por profissionais destas escolas que respondem pelo papel de coordenadores pedagógicos, na função antes concebida como supervisão escolar, mesmo que ainda seja assim denominada na estrutura dos sistemas de ensino, como é o caso das redes públicas estaduais e municipais do Estado da Paraíba. Além, dos dados oriundos dos questionários aplicados aos sujeitos mencionados acima, este estudo contou ainda com o suporte de pesquisas bibliográficas, tanto em livros e artigos de periódicos impressos como de publicações consultadas na internet.

### 4.1 TIPO DE ESTUDO

Para o norteameto desta pesquisa foi utilizado o método exploratório e descritivo com abordagem qualitativa (LUDKE e ANDRÉ, 1986; RÚDIO, 2001; GIL, 1989).

Para Rudio (2001), nesse tipo de análise, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la. Gil (1989, p 45) prefere separar as conceituações de pesquisas exploratórias e descritivas. Quanto à primeira, o autor afirma que

essa pesquisa tem “como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Referente à pesquisa descritiva, tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1989, p. 46).

Segundo Gil (1989), uma das características mais significativas na pesquisa exploratório/descritivo está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O interesse em desenvolver esse estudo, parte do descobrir e analisar a prática do coordenador pedagógico na atuação com os professores bem como a abrangência da coordenação pedagógica e as dificuldades apresentadas. Com isso, sentiu-se a necessidade de utilizar uma abordagem qualitativa, pois essa contribui para estimular os sujeitos questionados a pensarem livremente sobre o tema abordado provocando o surgimento de informações importantes para o desenrolar desse estudo.

#### 4.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários com os coordenadores de três instituições de ensino da rede Municipal de João Pessoa que constituíram o universo da pesquisa, a saber: A Escola Municipal Francisco Edward de Aguiar, A Escola Municipal Almirante Barroso e a Escola Municipal Euclides da Cunha. A primeira fica situada no Bairro de Jaguaribe oferecendo o Ensino Infantil e Fundamental I. A segunda situa-se em Oitizeiro, mas a comunidade chama a região de “o Baleado” oferecendo o Ensino Infantil e Fundamental I e II. A terceira escola localiza-se no Jardim Planalto e oferece o ensino Infantil e Fundamental I. Os sujeitos da pesquisa foram três coordenadores do sexo feminino, a primeira é formada a trinta e quatro anos em pedagogia e atua há 18 anos nessa escola como coordenadora pedagógica. A segunda tem formação em Pedagogia há vinte anos com especialização em psicopedagogia e está na função de coordenadora há dois anos. E a terceira também tem formação em pedagogia e está na função há 12 anos nessa escola.

#### 4.3 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

A escolha da técnica de coleta de dados a ser utilizada é norteadada pelo melhor método, dentro daquilo que o pesquisador objetiva na sua pesquisa. Tem como finalidade produzir versões de um acontecimento, de uma dada particularidade, que esta dentro de um contexto, nacional ou ate mesmo internacional. Sem perder a noção de que o conhecimento é sempre uma construção do coletivo, ou seja, uma construção da realidade.

Esta pesquisa foi desenvolvida através de visitas nas escolas, conversas informais, observações, assim como também da aplicação de questionário composto por cinco questões (Apêndice) e que foi aplicado em três escolas públicas do Município de João Pessoa e respondido por profissionais destas escolas que respondem pelo papel de coordenadores pedagógicos, na função antes concebida como supervisão escolar, mesmo que ainda seja assim denominada na estrutura dos sistemas de ensino, como é o caso das redes públicas estaduais e municipais do Estado da Paraíba. Além, dos dados oriundos dos questionários aplicados aos sujeitos mencionados acima, este estudo contou ainda com o suporte de pesquisas bibliográficas, tanto em livros e artigos de periódicos impressos como de publicações consultadas na internet.

#### 4.3 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

Os sujeitos da pesquisa foram informados sobre o objetivo do estudo e, também, mantida a liberdade de cada um em participar livremente, assim como de desistir em qualquer fase do trabalho, garantindo, ainda, o anonimato e sigilo das informações.

O questionário, instrumento de coleta de dados, foi aplicado entre o final de 2013 e o primeiro semestre 2014. (Apêndice).

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados procurou-se organizar os dados obtidos para a devida análise, os quais serão apresentados e comparados com a literatura existente sobre o tema em questão.

## 5 O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO ESCOLAR

Neste capítulo, apresentamos os resultados do estudo, com a discussão dos dados coletados junto aos sujeitos pesquisados, a partir do questionário aplicado aos mesmos e tendo em conta os elementos levantados na fundamentação teórica deste trabalho. O referido questionário foi composto por 5 questões, as quais arrolavam aspectos relacionados à temática objeto do estudo e foi aplicado, como já mencionamos, em três escolas públicas do Município de João Pessoa.

A partir das leituras e discussões dos textos sobre o Coordenador Pedagógico, sentimos a necessidade de elaborar um questionário voltado a este profissional. Assim, objetivando o desenvolvimento desse estudo, aplicamos questionário aos três profissionais e, para compreender a presente análise, optou-se em nomeá-los como coordenador pedagógico “A”, “B” e “C” garantindo o anonimato e, com isso, direcionar e organizar a apresentação dos resultados. As perguntas formuladas referem-se ao papel do CP (coordenador pedagógico), sua relação com os gestores da escola, suas funções e atribuições além de delimitarem quais as atividades que são responsabilidades deste profissional, dificuldades apresentadas no desenvolvimento destas funções e sua visão com relação à educação atual.

Para a discussão dos dados aqui apresentados, partimos das categorias indicadas na discussão teórica, acerca do papel do coordenador pedagógico, bem como das dificuldades que cercam o exercício da sua tarefa no contexto do trabalho escolar. Assim, como diz Zen (2002), acerca do papel do Coordenador Pedagógico na escola, o mesmo:

O coordenador pedagógico é corresponsável pela sala de aula, pelo trabalho realizado pelo professor e pelos resultados dos alunos. Ele faz parte do corpo de professores e sua função principal se divide entre a formação de professores e a gestão do Projeto Político Pedagógico da escola. (P. 8)

(...) mas é preciso reconhecer sua função precípua de formador e articulador, para não se deixar engolir pelas demandas do cotidiano (...). (P. 9)

A referida autora reafirma que a principal função do coordenador pedagógico é a de contribuir na formação continuada dos docentes e, paralelamente, na construção e efetivação do PPP. Nesse sentido, é de muita importância o desempenho do coordenador pedagógico para que a efetivação do trabalho coletivo na escola.

Partindo desse pressuposto, a primeira questão arrolada no questionário indagou dos sujeitos pesquisados foi **Qual o papel do coordenador pedagógico no cotidiano escolar?** O coordenador pedagógico “A” afirmou compreender seu papel no cotidiano da escola, pois ressaltou a importância da atuação grupal, pois atende tanto os professores e alunos, como também todos os setores de uma escola. “Por ser grupal, o trabalho exige o exercício constante do pensar, do descobrir e de saber o modo de avançar nas ações”.

Com relação à importância do envolvimento do grupo Lima e Santos (2007, p. 7), afirmam que:

Quando o saber-fazer parte de uma concepção sensível da realidade, onde figura como o mais importante a possibilidade de se trabalhar a intervenção pedagógica pela necessidade do grupo, pela identificação das manifestações que impactam mais e de forma significativa estudantes e professores, não necessariamente somente causa prazer no clima organizacional da escola, mas promove a reflexão, o desafio, a significação da trajetória histórica em que vivem e desta, numa contextualização social, da qual a escola não está à margem.

Silveira (2002): reforça a importância da atividade coletiva (grupal) afirmando:

Somente quando o CP tem clareza de sua função é que ele organiza o seu tempo de acordo com as suas obrigações (...). Reconhecer-se na função de formador docente e articulador do trabalho coletivo na escola é de fundamental importância para o coordenador pedagógico.

E para complementar, Pimenta (1986, p.33, apud. Fonsêca 2013):

O pressuposto aqui assumido é o de que o trabalho educativo escolar, como descreve Pimenta, “assenta-se numa prática social coletiva de vários profissionais que possuem diferentes especificidades” (1986, p. 33). Assim, a organização e o funcionamento do trabalho da escola requer a necessidade de articulação dos diferentes pontos de vista e das diversidades teórico-metodológicas que se expressam na atuação dos diferentes sujeitos ou atuam no interior da instituição escolar. O trabalho coletivo, contudo, não pressupõe a supressão da contribuição específica de cada profissional. Ao contrário, tem na especificidade da contribuição de cada um o ponto de partida para a construção de uma prática comum a todos, tendo em vista a consecução dos objetivos do projeto pedagógico da escola.

O coordenador pedagógico “B”, por sua vez, entende seu papel como um suporte para os docentes, sendo criativo promovendo atividades, além de desempenhar o papel de um psicopedagogo para os pais e professores.

A resposta do coordenador pedagógico “C”, para esta primeira questão foi: “na escola atual, o Coordenador Pedagógico é levado a assumir várias funções, muitas vezes relegando em segundo plano aquela atividade que poderíamos considerar como essencial”.

Analisando, as respostas, percebe-se que há uma lamentação em relação ao C, no qual dá a entender que o ideal seria que o Coordenador Pedagógico pudesse organizar a maioria do seu tempo em funções de natureza pedagógica. Entretanto, tem que lidar com docentes marcados pela diversidade de experiências, de formação e de objetivos; com os pais - criando canais de comunicação e palavras convincentes para que se tornem parceiros da escola e participem mais do processo educacional de seus filhos. Em meio a isso, existem, ainda, as pressões de instâncias superiores e a carga de trabalho burocrático. E isso acontece justamente por não haver trabalho em grupo.

Nesse contexto, fica pertinente discutir a segunda questão: **Quais as maiores dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico na escola?** Respondendo a esta questão, o Coordenador Pedagógico “A” afirmou que o trabalho em conjunto não é uma tarefa fácil e o mesmo tem algumas dificuldades com os docentes tais como: domínio de sala, frequência e compromisso com a escola. Já o Coordenador Pedagógico “B” aponta como sua maior dificuldade a falta de estrutura da escola, já que atende um bairro muito carente da cidade de João Pessoa – PB. Além disto, aponta o relacionamento interpessoal como um problema maior ainda. Nesse ponto, podemos resgatar a posição de Almeida (2003, p. 78) sobre a qualidade das relações interpessoais necessárias ao exercício da profissão do coordenador pedagógico, que diz:

O trato satisfatório com os relacionamentos interpessoais é condição para o desempenho de suas atividades, dado que sua função primeira é a de articular o grupo de professores para elaborar o PPP da escola [...] Na verdade, relações interpessoais confortáveis são recursos que o coordenador usa para que os objetivos do projeto sejam alcançados. [...] As habilidades de relacionamento interpessoal, o olhar atento, o ouvir ativo, o falar autêntico podem ser desenvolvidos e, nesse exercício, o profissional vai fazendo uma revisão de suas condições de escola, professor e aluno.

Para Vasconcelos (2007) a relação amistosa entre coordenador pedagógico e professor pode advir da vivência dos seguintes pontos:

1. Compreender a realidade; construir redes de relações; conhecer, mapear, apreender o que está por detrás dos limites da prática ou das queixas;
2. Ter clareza de objetivos; saber a serviço de que e de quem se coloca;
3. Estabelecer o plano de ação, a partir da tensão entre a realidade e o desejo;
4. Agir de acordo com o planejado;
5. Avaliar a prática.

Agindo desta maneira, o coordenador pedagógico conseguirá estabelecer relações mais sólidas surgindo, assim, melhores condições para a intervenção.

O Coordenador Pedagógico “C”, ao responder a este questionamento, demonstrou sofrer com a sobrecarga, se tornando um “faz tudo” na escola, ficando sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, resolver problemas com os pais e alunos. Desta forma, enfrenta o desafio de construir seu novo perfil profissional, delimitando seu espaço de atuação.

Fica evidente que o coordenador pedagógico exerce inúmeras funções, dentre elas o atendimento aos pais, alunos e professores. É articulador do processo democrático da escola, visando uma construção coletiva, apesar das inúmeras dificuldades e divergências apresentadas no ambiente escolar.

Quanto ao questionamento, acerca de **Qual a relação do coordenador pedagógico e o gestor da escola?** As respostas foram unânimes, garantindo haver uma relação harmônica com o gestor. O Coordenador Pedagógico “C” acrescentou vivenciar a existência de “uma gestão fomentada na parceria, na democracia e no envolvimento de toda comunidade escolar, garantindo ao coordenador pedagógico certa autonomia na organização do trabalho pedagógico.

A pergunta formulada em seguida foi **Qual a função do coordenador pedagógico em relação aos docentes?** Todos afirmaram acompanhar continuamente o trabalho docente. Nesse sentido, recortamos trechos das falas dos sujeitos da pesquisa.

Diz o Coordenador Pedagógico “A”:

Converso diretamente com os professores sobre o desempenho discente; acompanho e avalio o professor em relação ao que faz e como faz o seu próprio trabalho; assessoro o trabalho do professor (transmitindo sugestões

de atividades); procuro subsídios que facilitem a ação docente; discuto diferentes maneiras de trabalho comunicando experiências e incentivo os professores a avançar em seus estudos.

Já o Coordenador Pedagógico “B”:

Cuido deles, dou suporte para o ensino e atividades afins. Acompanho-os também na parte burocrática como: a verificação de diários, relatórios, etc, e ainda me aconselho com eles sobre as dificuldades do alunado.

O Coordenador Pedagógico “C”, por sua vez, afirma:

Dentro das diversas atribuições está o ato de acompanhar o trabalho docente. (...) procuro ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado.

É notório que o profissional não pode ficar parado no tempo. Ele tem que estar sempre se atualizando e deve buscar essa formação continua. Precisa criar e recriar novas estratégias e técnicas para atender aos professores e aos alunos no processo de ensino e aprendizagem, levando em consideração a sociedade em que estão inseridos, sendo assim um construtor de conhecimentos e um agente de transformação de vidas. Para isso é fundamental que haja diálogo.

Encerrando o questionário, fizemos a seguinte pergunta: **Enquanto coordenador pedagógico escolar, como você vê a educação nos dias atuais?** O Coordenador Pedagógico “B” vê a educação como “um problema familiar já que os alunos, em sua maioria, não têm apoio dos pais para realizar suas tarefas e ajudar no incentivo aos estudos”. O Coordenador Pedagógico “A” afirmou “ser um trabalho muito árduo e difícil de executar frente às inúmeras dificuldades da sociedade atual.” E o coordenador pedagógico “C” diz que “a educação atual tem sofrido com uma sociedade totalmente cheia de disparidade e desigualdades sociais e para que possamos ter uma Educação de qualidade, faz-se necessário desenvolver projetos que possam conscientizar os estudantes, transformando-os em cidadãos conscientes, agentes de mudanças”.

Tal preocupação permeia as mentes de toda a coletividade escolar. A este respeito Lima (2007, p. 83) enfatiza:



O conhecimento da vida escolar, de suas relações, indagações, êxitos, fracassos, completudes e incompletudes em relação às políticas públicas para a educação, em relação a dimensão das relações interpessoais, em relação a organização, metas e projetos da escola; solicita uma visão de conjunto para que seus contextos e condicionantes sejam suficientemente entendidos e problematizados, desta maneira a educação em sua finalidade primordial poderá encontrar encaminhamentos significativos como indicadores de seu norteamento. Na sociedade do conhecimento em que vivemos, que se caracteriza pelo processo ensino-aprendizagem permanente e continuado (mundo globalizado e em processo de globalização) não é possível entender a escola e suas relações como se estivessem desvinculadas da totalidade social, materializando seus esforços simplesmente como transmissora de conhecimentos, cujo dever formal se completa na formação de sujeitos determinados para uma sociedade impessoalizada e alienante.

Por fim, de acordo com as respostas dadas pelos coordenadores pedagógicos ao questionário, podemos afirmar que dificuldades existem, mas Vasconcellos (2002) em sua abordagem de sensibilidade e confiança, nos ajuda a compreender a responsabilidade dos coordenadores pedagógicos e diz como agir em tais situações:

A sensibilidade dá uma certa leveza ao tão desafiador trabalho de formação, sobretudo quando consideramos a necessidade de desconstruir conceitos, hábitos e atitudes já enraizados. É imprescindível procurar construir o relacionamento baseado na confiança. E claro que isto não se faz com discursos vazios (“podem confiar em mim”), mas com atitudes concretas no cotidiano do trabalho, onde o coordenador revela, de fato, a que veio e a quem esta servindo; temos de mostrar aos professores que estamos com eles, no sentido de ajudá-los a terem um trabalho mais adequado do ponto de vista pedagógico, portanto mais realizador, com menor grau de sofrimento e desgaste.

Quando pensamos acerca da importância das ações do coordenador pedagógico, estamos pondo em foco a ligação da prática do pedagogo. O desafio de ser coordenador pedagógico e o desempenho que este profissional necessita fazer o distinguirá no processo político-pedagógico e o conduzirá para realizar sua função na dinâmica escolar da escola dando sentido e direção às ações do seu dia a dia.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se a educação um dos campos mais importantes para o desenvolvimento de um país. É por meio dela que os cidadãos produzem conhecimentos que lhe ajudarão no crescimento pessoal, no exercício da sua cidadania e na sua inserção no mundo produtivo. Sendo assim, o coordenador pedagógico tem a grande responsabilidade de transformar a realidade da escola em que trabalha no exercício de uma função realmente comprometida com a efetividade do processo educativo e não com o cumprimento de um papel alienado. Nesse sentido, deve contribuir com os educadores para que estes possam produzir o conhecimento necessário para a transformação dos envolvidos na tarefa educativa realizada pela escola.

A partir dos resultados desta pesquisa, percebe-se que a relação entre coordenador e corpo docente é vista por dois lados e cabe não só ao coordenador, mas a toda equipe escolar promover condições favoráveis para o desenvolvimento educativo, agindo sempre como um articulador e não como um controlador. Além disto, observou-se que o desempenho do coordenador pedagógico para que a coletividade aconteça na escola é um grande desafio, como foi enfatizado pelos próprios entrevistados, mas um necessário para a superação do fracasso escolar e para a qualificação constante do ensino. Neste processo, é de suma importância construir uma relação de confiança com os professores.

Portanto, podemos dizer que o coordenador pedagógico possui uma função integradora, articuladora do trabalho coletivo. Assim, acreditamos que uma das tarefas específicas do coordenador pedagógico é a de supervisionar o trabalho docente e contribuir para a sua formação continuada, além da socialização do saber docente, na medida em que a ele cabe estimular a troca de experiências entre os professores, a discussão e a sistematização de práticas pedagógicas, levando em consideração não só uma teoria mais compatível à realidade vivida pela comunidade inserida, mas também do educador coletivo.

Lembramos ainda que não cabe ao coordenador pedagógico impor critérios ou soluções. Cabe-lhe, sem dúvida, ajudar na construção da conscientização necessária da luta por uma educação melhor. Ainda convém lembrar que uma boa formação profissional e condições físicas e materiais favoráveis à organização coletiva do trabalho pedagógico ajuda para o bom desenvolvimento das atividades que caracterizam a função do coordenador e os demais da equipe que formam a instituição escolar.

Nesse estudo, procurou-se trazer os resultados captados na opinião dos coordenadores pedagógicos para, com base na realidade pesquisada se possa contribuir para a realização de futuras pesquisas que apontem caminhos e direções para o aperfeiçoamento dessa tarefa e, conseqüentemente, a melhoria do trabalho da escola. Acreditamos, porém, que, como o ser social está sujeito a constantes transformações, a dinâmica da realidade pode, ainda acrescentar novas questões e suscitar aspectos que não foram considerados aqui. Afinal, por se tratar de uma pesquisa onde a subjetividade esteve firmemente presente já que a análise envolvendo o ser humano nunca é acabada, necessita-se de investigação futura, buscando consolidar mais eficazmente os resultados aqui apresentados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda R.. **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho et al. (Org). **O Coordenador Pedagógico e o Espaço da Mudança**. 5ª ed. Ed. Loyola, 2006.

ANDRADE, Maria Regina; ANJOS, Rosineide. As interfaces da atuação do coordenador pedagógico: contribuições aos docentes. In: **Educere**, 2007. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2007/anaisEvento/arquivos/CI-488-04.pdf>> Acesso em 10 jun. 2014.

AIRES, Aparecida dos Santos; SILVA, Ronaldo Cardoso. **A Importância do coordenador pedagógico no contexto social**. Disponível em: <<http://ronaldopedagogo.blogspot.com.br/2011/05/importancia-do-coordenador-pedagogico.html>>. Acesso em: 23 de Jul 2014.

BARTMAN, Thomas S. Administração: **Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

DE ROSSI, Vera Lucia Sabongi. Coordenador pedagógico: tecelão do projeto político-pedagógico. In.: VICENTINI et al, A. A. F. **O coordenador pedagógico: práticas, saberes e produção de conhecimentos**. Campinas: Gráfica FE, 2006, p. 59-72.

FONSÊCA, Fábio do Nascimento. O papel do coordenador pedagógico na escola. Disponível em: <<http://fabionfonseca.blogspot.com.br/2013/04/o-papel-docoordenador-pedagogico-na.html>> Acesso em 15 jul.2014.

FREIRE, Paulo. Educação: Sonho possível. In: BRANDÃO, Carlos R. (org). **O educador: vida e morte**. 2 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

GIANCATERINO, Roberto. **A supervisão educacional: mudanças sob olhar de uma educação libertadora**. Disponível em: <<http://meuartigo.brasilescola.com/educacao/a-supervisao-educacional-mudancas-sob-olhar-uma-educacao-.htm>> Acesso em 10 Jun. 2014.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et Educare** vol. 2 nº 4 jul./dez. 2007. Revista de Educação p. 77-90. Disponível em: < <http://www.ufgd.edu.br>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

LUDKE, Menga; Marli E. D. André. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MONTEIRO, Elisabete; AMADO, Cybele. Introdução. Coordenação pedagógica em foco. **Salto para o Futuro**. Ano XXII - Boletim 1 - Abril 2012, p. 4-8.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

RANGEL, Mary. O estudo como prática de supervisão. In: RANGEL, Mary (org.). **Supervisão pedagógica: princípios e práticas**. Campinas: Papirus, 2001.

RUDIO, Franz V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

SANTOS, Lucíola Licínio de Castro Paixão; OLIVEIRA, Nilza Helena de. **O coordenador pedagógico no contexto de gestão democrática da escola**. Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica. [CD – ROM] Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública. Secretaria de Educação Básica. Brasília: 2008.

SILVEIRA, Maria Aparecida. A organização da rotina e a gestão da aprendizagem. In: Coordenação pedagógica em foco. **Salto para o Futuro**. Ano XXII - Boletim 1 - Abril 2012, p. 13-19.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político - pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 3ªed. São Paulo: Libertad, 2002.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 8ªed. São Paulo: Libertad Editora, 2007.

ZEN, Giovana Cristina. O papel da Coordenação Pedagógica na escola. In: Coordenação pedagógica em foco. **Salto para o Futuro**. Ano XXII - Boletim 1 - Abril 2012, p. 8-12.

## **APÊNDICE**

### **QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

Prezado Coordenador(a) Pedagógico(a), este questionário diz respeito a um trabalho monográfico referente a estudos sobre o papel profissional exercido por você no cotidiano escolar. Solicitamos seu auxílio no preenchimento deste questionário que será instrumento de estudo para a referida pesquisa acadêmica. O anonimato e a liberdade de desistir em participar, a qualquer momento, serão mantidos.

- 1) Qual o papel do coordenador pedagógico (a) no cotidiano escolar?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2) Qual a relação do coordenador pedagógico (a) e gestor (a) da escola?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3) Qual a função do coordenador pedagógico em relação aos docentes?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 4) Quais as maiores dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico (a) da escola?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 5) Enquanto coordenador pedagógico escolar, como você vê a educação nos dias atuais?**

**Muito obrigada e sucesso em seu trabalho!**